

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Asuransi jiwa telah berkembang menjadi suatu industri yang menarik dan memiliki peranan yang penting dalam menunjang dunia bisnis, keluarga dan masyarakat. Asuransi jiwa tumbuh menjadi bisnis yang banyak diminati masyarakat. Hal ini tidak lepas dari perkembangan pemikiran manusia untuk mulai memikirkan tentang masa depan sedini mungkin, sehingga memiliki polis asuransi jiwa merupakan prioritas utama. Seiring dengan bertambahnya minat masyarakat terhadap asuransi jiwa, membuat perkembangan bisnis asuransi jiwa di Indonesia melonjak drastis. Perusahaan asuransi jiwa tidak sekedar memiliki pertumbuhan dari sisi jumlah saja namun juga mengalami pertumbuhan dari sisi keuangan yang dapat dilihat dari aset, liabilitas dan ekuitas. Total aset perusahaan asuransi jiwa di Indonesia naik hampir 10% persen dalam rentangan lima tahun terakhir, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan asuransi jiwa yang ada di Indonesia menunjukkan tren positif.

Hal tersebut tentu membuat persaingan dalam perusahaan asuransi jiwa semakin meningkat. Persaingan usaha merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Dalam menghadapi hal ini, maka setiap perusahaan perlu meningkatkan sumber daya perusahaannya agar dapat bertahan dan terus unggul dalam persaingan. Sumber daya perusahaan dalam hal ini mencakup tenaga pemasar perusahaan, yang merupakan komponen penting untuk

mendukung pendapatan perusahaan. Selain itu, setiap perusahaan juga dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan pilihan-pilihan strategiknya di bidang pemasaran sehingga mampu untuk beradaptasi di dalam lingkungan yang bergerak dinamis. Seperti yang dilakukan oleh beberapa perusahaan asuransi jiwa dan manajemen aset di Indonesia. Dalam rangka untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, PT AIA Financial dan PT Prudential Life Assurance melakukan perubahan kompensasi dan jenjang karir (promosi) setiap tahun. Sebagai contoh pada tahun 2013, PT AIA Financial Indonesia dan PT Prudential Life Assurance mengubah sistem pencapaian penjualan dari besaran premi Nasabah (*first year premium*) menjadi besaran premi Nasabah dikalikan satu tahun (*annual first year premium*). Perubahan sistem perhitungan target penjualan tersebut berimplikasi terhadap sistem promosi tenaga pemasar yang semula sulit dikarenakan besarnya target penjualan yang harus dicapai menjadi lebih mudah. Implikasi kedua adalah berubahnya kompensasi untuk tenaga pemasar (*Financial Consultant*), yakni ditiadakkannya bonus tahunan. Hal ini dapat dipahami mengingat setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang (Ferdinand, 2000).

Persaingan pada industri asuransi jiwa yang semakin kompleks dan kompetitif yang disebabkan oleh jumlah perusahaan asuransi jiwa yang banyak membuat Nasabah memiliki banyak pilihan, sehingga menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih responsif untuk mendapatkan Nasabah. Salah satu bagian organisasi yang berfungsi untuk memasarkan produk dan mencari Nasabah adalah divisi pemasaran. Menurut Pillay (2015), divisi pemasaran merupakan ujung tombak industri perasuransian. Kinerja bidang divisi pemasaran harus berjalan efektif dan efisien dengan pola komunikasi yang lebih cepat dan masiv. Pillay (2015) juga menjelaskan bahwa salah satu strategi untuk

mengefektifkan fungsi pemasaran adalah dengan melakukan perencanaan, komunikasi, dan sistem kerja yang kompak antar tingkatan divisi. Semakin banyak tingkatan struktur organisasi maka proses komunikasi dan pengambilan keputusan juga akan semakin lama, sehingga dibutuhkan struktur organisasi yang lebih sederhana, simpel, dan fleksibel. Maka dari itu diperlukan adanya perubahan dalam tubuh organisasi maupun individu atau karyawan yang ada di dalamnya. Salah satu strategi dalam memenangkan persaingan adalah membentuk organisasi yang dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Shooshtarian (2014) menjelaskan dalam rangka membentuk efektifitas kerja yang baik setiap perusahaan dituntut melakukan perubahan struktur organisasi agar menemukan komposisi yang tepat sesuai dengan perkembangan dan bertahan dalam persaingan. Struktur organisasi merupakan cerminan anatomi dan kerangka yang memberikan landasan dalam menjalankan fungsi dan mencapai tujuan organisasi. Selain faktor persaingan pasar, efektivitas, dan efisiensi kerja terdapat beberapa alasan lain yang menjadi faktor terjadinya perubahan struktur organisasi diantaranya: faktor fleksibilitas manajemen, kebijakan perusahaan untuk menyesuaikan peraturan, faktor wilayah kerja atau demografi khusus pada perusahaan asuransi di Indonesia, Wibowo (2014) menjelaskan perubahan struktur organisasi pada PT Asuransi di Indonesia lebih disebabkan karena faktor persaingan pasar, efektivitas, dan efisiensi kerja, wilayah kerja, dan kebijakan top manajemen.

Dalam struktur organisasi tradisional lebih mementingkan sisi hirarkis dalam hal kewenangan. Menurut Robbins dan Coulter (2012:284) struktur organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang dipikirkan oleh pimpinan untuk membagi-bagi pekerjaan (*division of work*), departementalisasi, susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian serta posisi-posisi dalam suatu organisasi (hirarki), serta mengkoordinasikan aktivitas anggota organisasi,

sedangkan pada teori kontemporer prinsip efisiensi dan efektifitas kerja menjadi fokus utama Tipe struktur organisasi yang modern memiliki sifat yang lebih dinamis, mudah dikendalikan, mudah melakukan koordinasi dan mampu melakukan modulasi atau penyesuaian kerja berdasarkan beban pekerjaan atau tuntutan target yang ada (Ledbetter, 2012). Struktur organisasi yang efektif dapat dilihat dari kejelasan tanggung jawab cara dan alokasi sumber daya manusia yang tepat (Teixeria et al., 2012).

Perubahan struktur organisasi merupakan konsekuensi dari persaingan perusahaan perasuransian yang semakin ketat sehingga menuntut adanya efektifitas dan efisiensi kerja perusahaan. Persaingan pasar yang tinggi di bidang asuransi mencerminkan bahwa kebutuhan masyarakat akan sebuah produk perlindungan jiwa dan kesehatan semakin meningkat. Hal tersebut mendorong perusahaan baru bermunculan dengan membawa berbagai jenis produk dan sistem yang berbeda, apabila produk dan sistem yang dibawah oleh perusahaan baru tersebut lebih diterima oleh masyarakat atau Nasabah maka menuntut perusahaan lama melakukan inovasi salah satunya pada perubahan struktur organisasi, Frankwickdk (2001). Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi merupakan bentuk adaptasi perusahaan agar manajemen bekerja lebih fleksibel namun tetap berorientasi pada hasil. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan melakukan restrukturisasi organisasi menurut (Tran dan Tian, 2013) adalah tuntutan pasar, efektifitas dan efisiensi kerja, faktor hukum, faktor geografis, fleksibilitas manajemen. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan salah satu petinggi PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor utama untuk melakukan restrukturisasi organisasi yaitu efektifitas dan efisiensi kerja divisi pemasaran, tuntutan pasar dan daya saing kompetitor, dan fleksibilitas manajemen.

Fenomena perubahan organisasi pada berbagai perusahaan dilakukan untuk mengejar efektifitas kinerja, baik dari proses pelatihan, sertifikasi, hingga pendampingan penjualan produk (*join field work*) tenaga pemasar baru, guna memperoleh angka penjualan produk sesuai dengan target perusahaan. Di sisi efisien, perusahaan asuransi jiwa dituntut untuk memiliki modul atau sistem manajemen divisi pemasaran yang mengutamakan percepatan proses kaderisasi tenaga pemasar guna meningkatkan pertumbuhan perolehan premi, serta untuk meningkatkan dan atau mempertahankan *market share* dari persaingan dengan perusahaan kompetitor. Dalam lingkungan kompetitif, Nasabah semakin menuntut pelayanan yang terus meningkat dari tenaga pemasar, serta bertambahnya tren sosial yaitu kebutuhan proteksi diri, baik digunakan untuk pendidikan anak maupun untuk investasi dan perlindungan jiwa seperti produk asuransi *unitlink* pada umumnya. Perlu diingat bahwa produk asuransi *unitlink* dimiliki oleh semua perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, baik perusahaan nasional maupun internasional, sehingga dibutuhkan fleksibilitas manajemen di dalam divisi pemasaran untuk mempercepat proses penjualan guna mencapai target penjualan produk. Frankwick dkk (2001) menjelaskan bahwa pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dari penjualan produk dan jasa sangat tergantung dari kemampuan tenaga pemasar menarik Nasabah baru, menjaga hubungan baik dengan para Nasabah yang telah ada, dan merubah keberadaan Nasabah potensial menjadi Nasabah sejati. Fenomena tersebut memperlihatkan betapa pentingnya tenaga pemasar dalam perusahaan. Seperti halnya perusahaan asuransi jiwa yang sangat bergantung pada tenaga pemasar untuk meningkatkan pendapatan perusahaannya. Hampir seluruh perusahaan asuransi jiwa di Indonesia menggunakan tenaga pemasar sebagai ujung tombak pemasarannya, dikarenakan pelayanan paling maksimal dalam melayani Nasabah adalah berhadapan secara langsung daripada dengan cara *telemarketing*. Hal ini dapat

dibuktikan dengan besarnya jumlah tenaga pemasar yang dimiliki oleh perusahaan asuransi jiwa saat ini. Pendapatan penjualan perusahaan asuransi jiwa didapat oleh tenaga pemasar langsung atau disebut *Financial Consultant*, sedangkan penjualan melalui *telemarketing* sangat sedikit didapat oleh perusahaan asuransi jiwa. *Financial Consultant* memegang peranan penting dalam pengembangan perusahaan asuransi jiwa itu sendiri. Kinerja *Financial Consultant* sangat bergantung pada struktur yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Semakin baik struktur organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh *Financial Consultant*.

Perusahaan pada umumnya menginginkan adanya sebuah sistem manajemen yang efektif dan efisien, artinya mampu bekerja dengan hasil yang maksimal dengan menggunakan sumberdaya dan waktu yang lebih rendah. Selain itu struktur organisasi juga dapat berubah dan menyesuaikan diri di setiap perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan, dengan berorientasi kepada pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen yang baik dapat terwujud dengan adanya sumber daya manusia yang dapat diandalkan perusahaan. Untuk itulah selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia agar mendapatkan orang yang tepat untuk mengelola perusahaan melalui perubahan struktur organisasi.

Upaya efektifitas kerja dengan melakukan restrukturisasi organisasi memberikan dampak positif terhadap percepatan jenjang karir pada tenaga pemasar karena dengan memotong jalur promosi yang semula terdapat empat jenjang yaitu *Business Director*, *Senior Business Manager*, *Business Manager*, dan *Financial Consultant* menjadi dua jenjang yaitu *Business Partner* dan *Business Executive*. Tujuan pemangkasan jenjang karir ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada kinerja tenaga pemasar. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Pillay (2015) yang menyatakan bahwa

kesempatan perkembangan karir yang tinggi dan jenjang karir sederhana berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi karyawan. Mwanje (2010) menambahkan bahwa kesempatan yang sama dan jenjang karir yang tidak terlalu kompleks lebih disukai oleh karyawan sehingga menimbulkan motivasi bersaing dan berprestasi jika dibandingkan dengan jenjang karir yang kompleks.

Jenjang karir yang sederhana juga membuat anggaran kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi lebih sedikit karena bonus *referral* dapat di minimalisir sekaligus dapat dialokasikan langsung kepada tenaga pemasar yang berada di bawahnya. Hal ini tentunya akan menambah kompensasi berupa bonus pemasaran yang lebih besar kepada jenjang *Business Executive*. Kompensasi berupa bonus tersebut tentunya akan berdampak terhadap motivasi kerja karyawan, yang mana pada saat masih menggunakan sistem *agency*, Allianz Life Indonesiamemberikan kompensasi berupa komisi pokok, bonus bulanan, bonus tahunan, dan bonus *agent get agent (referral)*. Namun ketika perubahan struktur organisasi menjadi sistem *full business* seorang *Business Executive* hanya mendapatkan komisi pokok saja. Para *Business Executive* Allianz Life Indonesia Regional III mendapatkan motivasi yang lebih tinggi, dikarenakan untuk jenjang karir dipangkas menjadi satu kali promosi saja untuk mendapatkan posisi sebagai *Business Partner*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Mwangi (2014) yang menyebutkan bahwa perusahaan yang memberikan kesempatan dan berbagai jenis bonus mampu meningkatkan motivasi karyawan. Hal tersebut didukung Rizal dkk (2014) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Strategi manajemen karir yang lebih sederhana dan kompensasi yang lebih tinggi yang merupakan dampak dari restrukturisasi organisasi di Allianz Life Indonesia tentunya akan berdampak pada motivasi yang lebih tinggi. Motivasi kerja yang timbul dari dalam maupun luar diri karyawan akan menjadi pemicu

untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Motivasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang kuat dalam membentuk dan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan.

Berdasarkan berbagai konteks di atas, restrukturisasi organisasi merupakan hal yang memiliki pengaruh terhadap kinerja *Financial Consultant*. *Financial Consultant* sendiri merupakan sumber daya yang berperan penting dalam mendorong angka penjualan dari perusahaan asuransi jiwa. Hal tersebut terlihat dari peningkatan pendapatan premi dari 842 miliar pada tahun 2013 menjadi 970 miliar pada tahun 2014. Apalagi dengan melihat persaingan yang begitu ketat, sudah selayaknya perusahaan asuransi jiwa memiliki strategi baru. Karena semua berakar dari struktur organisasi, maka perusahaan asuransi jiwa yang ada akan banyak menerapkan strategi baru yang berkuat dalam hal struktur organisasi.

Seperti yang dilakukan oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III, yang menyadari bahwa tantangan industri asuransi jiwa dan manajemen aset semakin hari semakin sengit. Terbukti dengan semakin banyaknya perusahaan asuransi jiwa internasional yang melebarkan sayap di Indonesia, serta dengan bertumbuhnya angka pertumbuhan polis (pemilik polis asuransi jiwa) masyarakat Indonesia, yakni sebesar 3% pada tahun 2012. Dengan melihat kondisi ini, Allianz Life Indonesia memiliki perubahan struktur organisasi untuk divisi keagenan (pemasaran), yakni yang semula sistem *agency* mulai tahun 1996 hingga 2013, dan per Januari 2014 mengalami perubahan menjadi sistem *full business*.

Sistem *agency* merupakan struktur organisasi dari divisi keagenan (pemasaran) yang terdiri dari *Financial Consultant*, *Agency Manager*, *Senior Agency Manager*, dan *Agency Director*. PT Asuransi Allianz Life Indonesia saat ini menggunakan sistem *full business* dalam struktur organisasi yang ada pada

divisi pemasarannya. Sistem *full business* merupakan struktur organisasi dari divisi keagenan (pemasaran) yang terdiri dari *Business Partner (leader)* dan *Business Executive (Financial Consultant)*. Pada saat masih menggunakan sistem *agency*, para *leader (Business Director, Senior Business Manager, dan Business Manager)* memiliki gaya kepemimpinan autokratis, yakni bahwa setiap instruksi dan program kerja yang diberikan oleh *leader* wajib dijalankan oleh seorang *Financial Consultant*. Seorang FC hanya berperan sebagai seorang *sales*, bukan marketing dikarenakan tidak diizinkan untuk memberikan ide dan strategi penjualan, namun ketika Allianz Life Indonesia menggunakan struktur sistem *full business* seorang *Business Partner (Business Partner)* menggunakan gaya kepemimpinan *laizzes faire*, yang mana masing-masing *Business Executive (Business Executive)* diberikan kebebasan dalam melakukan penjualan. Peran seorang *Business Partner* hanya meminta angka penjualan (pencapaian) yang sudah ditentukan untuk setiap bulannya.

Sistem *full business* memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan sistem *agency*. Sehingga perusahaan mengambil keputusan untuk mengubah dari sistem *agency* menjadi sistem *full business*. Menurut wawancara awal dengan salah satu petinggi PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III yang berada di Surabaya keputusan untuk mengubah sistem merupakan keputusan yang harus segera diambil guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja khususnya berkaitan dengan jenjang karir. Diharapkan dengan adanya sistem *full business* sistem yang memungkinkan para agen lebih cepat dalam menapaki karir yang lebih tinggi karena hanya terdiri dari dua jenjang saja, yakni *Business Partner (leader)* dan *Business Executive (Financial Consultant)*. Adanya perubahan ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja serta motivasi pegawai sehingga kinerja perusahaan secara menyeluruh juga ikut naik.

Perubahan struktur organisasi yang dilakukan oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia merupakan salah satu strategi yang diterapkan untuk memangkas struktur organisasi yang terlalu panjang. Allianz Life Indonesia menilai bahwa struktur organisasi yang terlalu terpusat membuat pengembangan daya kreatif dan inovatif dari sumber daya manusia menjadi tidak berkembang. Untuk itu dalam struktur sistem *full business*, *leader* hanya bertugas untuk mengontrol angka penjualan yang didapatkan *Business Executive*. *Financial Consultant* harus memikirkan sendiri strategi penjualan yang akan diterapkannya untuk mendapatkan konsumen, sehingga dalam hal ini *Business Executive* tidak bergantung kepada seorang *leader*.

Berdasarkan hasil pengamatan awal yang peneliti lakukan dan melakukan wawancara dengan pimpinan dari Allianz Life Indonesia menyatakan bahwa untuk perubahan sistem yang diterapkan yaitu sistem *full business* system yang diterapkan di Allianz life pada awal penerapan pegawai mengamai *shock culture* dengan adanya perubahan sistem, sehingga untuk menghadapi hal tersebut maka diperlukannya sebuah tim pemandu yang mampu menciptakan suasana yang lebih baik dalam budaya kerja. Selain itu untuk penyempurnaan dalam perubahan sistem ini maka diperlukannya seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan dapat menumbuhkan rasa percaya diri pada setiap anggotanya. Di mana sebagai pimpinan kami harus menunjukkan antusiasme dalam menyambut sistem yang baru sehingga pada fase transisi, para *leader* beserta jaringan agen yang terbentuk harus dapat melakukan penyesuaian lagi dengan sistem yang baru.

Strategi penerapan *organizational structure change* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III kepada divisi pemasaran (*agency office*) merupakan sebuah keputusan yang sangat penting dan telah melalui berbagai proses yang panjang. Strategi-strategi untuk perubahan harus dilakukan secara terencana

dan sistematis agar tujuan dari perubahan dapat tercapai dengan baik. Kegagalan dalam perubahan disebabkan karena perusahaan tidak melakukan perubahan dengan baik khususnya dalam mengubah *mindsite* atau mengubah perilaku karyawan. Kotter mengidentifikasi kesalahan yang paling umum dalam mengefektifkan perubahan yaitu tidak adanya arah yang jelas dan ketentuan keberhasilan perubahan, tidak adanya tindakan yang sistematis dan terukur, dan perubahan hanya terjadi pada sisi sistem dan tidak pada perilaku manusianya. Menurut teori model perubahan yang dikemukakan oleh Kotter (dalam Kusdi, 2011:45) menjelaskan bahwa terdapat 8 (delapan) tahapan proses perubahan, yaitu *establishing a sense of urgency, creating the guiding coalition, developing a vision and strategy, communicating the change vision, empowering broad-based action, generating short term wins, consolidating gains and producing more change, anchoring new approaches in the culture*. Delapan tahapan tersebut harus dilaksanakan secara sistematis dan terukur serta memiliki prinsip-prinsip perubahan. Prinsip-prinsip tersebut harus diperhatikan baik pada saat perencanaan maupun implementasinya. Tiga prinsip pertama orientasinya lebih kepada aspek perencanaan, lima prinsip berikutnya lebih berorientasi kepada implementasi. Selain itu Untuk membuat sebuah perubahan yang berhasil, Kotter mengatakan diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari setiap elemen di dalam organisasi. Ketika perusahaan merencanakan dengan hati-hati serta membangun fondasi yang tepat, maka melakukan upaya perubahan akan lebih mudah sehingga peluang untuk berhasil memimpin perubahan jauh lebih besar.

Menurut Tran dan Tian (2013) setiap perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang pasti mengalami siklus *organizational structure change* apa pun jenis dan bentuk usaha yang digeluti. Perubahan struktur organisasi yang dilakukan oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia merupakan salah satu strategi

yang diterapkan untuk memangkas struktur organisasi yang terlalu panjang. PT Asuransi Allianz Life Indonesia menilai bahwa struktur organisasi yang terlalu terpusat membuat pengembangan daya kreatif dan inovatif dari sumber daya manusia menjadi tidak berkembang. Melihat kondisi ini, Allianz Life Indonesia memiliki perubahan strategi bisnis untuk divisi keagenan (pemasaran), yakni yang semula sistem *agency* mulai tahun 1996 hingga 2013, dan per Januari 2014 mengalami perubahan menjadi sistem *full business*. Sehingga diharapkan perusahaan dapat menjalankan sistem usahanya lebih efektif dan efisien.

Pada hakikatnya, perubahan merupakan upaya pergeseran dari status *quo* ke kondisi yang baru (Wibowo, 2014). Jones (2015) mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan sebuah proses di mana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif, maka organisasi tersebut akan lebih mampu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Dengan adanya perubahan lingkungan yang terus menerus, maka organisasi perlu beradaptasi dengan baik. Smith (2008) mengemukakan bahwa mengelola perubahan organisasi merupakan bagian yang sangat luas tentang bagaimana pengelolaan aspek-aspek manusia dalam proses perubahan, karena karyawan merupakan sumber dan kendaraan yang satu aspek yang sangat penting karena kesiapan berkaitan dengan keyakinan, sikap dan intensi mengenai perubahan apa yang diperlukan dan mendukung keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan.

Beberapa kajian penelitian terdahulu menunjukkan hal yang berbeda dengan terkait dengan perubahan struktur dan hubungannya dengan motivasi dan kinerja pegawai. Hutabarat (2015) menunjukkan bahwa struktur organisasi yang memungkinkan atasan menjalin hubungan dan komunikasi dengan para bawahannya dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, hal

tersebut dikarenakan atasan dan bawahan memiliki kedekatan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Berbeda dengan perubahan struktur organisasi pada Allianz Life Indonesia di mana terdapat jarak antara atasan dan bawahan, yang *Business Partner (leader)* hanya bertugas mengontrol *Business Executive (Financial Consultant)*, selain itu *leader* memberikan kebebasan terhadap tindakan yang dikerjakan oleh bawahan sehingga hubungan antar keduanya kurang sinergi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Giley dkk (2009) menunjukkan bahwa pada sebuah organisasi yang mengalami perubahan struktur manajemen peran pemimpin atau *leader* sangatlah penting dalam mengontrol kinerja organisasi dan kinerja pegawainya. Perilaku membangun motivasi dari *leader* menjadi kunci utama dalam keberhasilan perubahan manajerial sehingga motivasi dan kinerja tenaga pemasar tidak turun akibat adanya penyesuaian struktur organisasi. Selain itu, menurut Al-Qatawneh (2014) menjelaskan bahwa perubahan struktur organisasi yang berdampak pada kompensasi akan berakibat pada loyalitas pegawai. Apabila perusahaan memperketat sistem insentif atau bonus dapat mengurangi loyalitas pegawai khususnya pada perusahaan swasta, pegawai akan cenderung memilih berpindah atau mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi yang adil atas pekerjaan yang mereka lakukan. Hal tersebut hampir sama dengan kasus pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III di mana banyak pegawai yang keluar khususnya pada posisi *Business Executive (Financial Consultant)*.

Menurut penelitian Arto Suhartor Prawirodirdjo (2017) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai. Perubahan struktur organisasi secara otomatis akan berdampak kepada perubahan budaya kerja, serta budaya kerja tersebut akan

mempengaruhi puas atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Fenomena tersebut sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan yang merupakan hasil dari adaptasi karyawan terhadap sistem yang baru. Jika karyawan merasa kecewa dengan perubahan sistem, maka pasti akan mempengaruhi motivasi kerja, dan begitu pula sebaliknya.

Tabel 1.1 Research Gap Penelitian *Organizational Structural Change* terhadap Kinerja dan Motivasi

Peneliti (Tahun)	Fokus Model	Hasil Kajian Literatur	Posisi Penelitian
Ahmed, Z. U., Rehmen, A., Asad N. Hussain, A., Bilal (2010)	Menganalisis dampak perubahan organisasi pada kinerja karyawan di sektor perbankan yang ada di Pakistan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan di sektor perbankan Pakistan. Studi ini menunjukkan bahwa penelitian lebih lanjut harus dilakukan di berbagai sektor dan juga dengan meningkatkan faktor perubahan organisasi untuk mengamati dampak keseluruhan dari perubahan organisasi terhadap kinerja para karyawan.	Penelitian ini diposisikan untuk meneliti penerapan <i>organizational structural change</i> sebagai faktor perubahan motivasi dan kinerja <i>Financial Consultant</i> (Studi kasus PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III).
Manar Ibrahim Al-Qatawneh (2014)	Mengetahui dampak dari struktur organisasi terhadap komitmen organisasi di masyarakat dan sektor perusahaan swasta di Yordania.	Perubahan struktur organisasi yang berdampak pada kompensasi akan berakibat pada loyalitas pegawai. Di mana apabila perusahaan memperketat sistem insentif atau bonus dapat mengurangi loyalitas pegawai khususnya pada perusahaan swasta, pegawai akan cenderung memiliki berpindah atau mencari pekerjaan lain yang memberikan	

Peneliti (Tahun)	Fokus Model	Hasil Kajian Literatur	Posisi Penelitian
		kompensasi yang adil atas pekerjaan yang mereka lakukan.	
Tran, Quangyen & Yezhuang Tian (2013)	Mengeksplorasi perilaku yang terkait dengan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong perubahan.	Menjelaskan bahwa terdapat 5 faktor yang mempengaruhi terjadinya restrukturisasi organisasi pada sebuah perusahaan, yakni tuntutan pasar, efektivitas dan efisiensi kerja, faktor hukum, faktor geografi, dan fleksibilitas manajemen.	

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan tersebut, peneliti merasa penting untuk melakukan kajian penelitian perihal fenomena *organizational structure change* yang terjadi di Allianz Life Indonesia (Regional III) sebagai faktor perubahan motivasi dan kinerja *Financial Consultant*. Hal ini dilakukan supaya perusahaan mampu untuk lebih berhati-hati dalam menerapkan strategi yang digunakan dalam perusahaan. Karena bisa jadi strategi tersebut memang pada satu sisi memberikan keuntungan, namun pada sisi yang lain justru menimbulkan dampak negatif yang besar.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada penerapan *organizational structure change* yang dilakukan PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III. Penerapan tersebut diberlakukan baik pada kantor pusat ataupun cabang. Kantor pusat yang bertempat di Jl. Basuki Rahmat No.87-91, Embong Kaliasin, Genteng, Kota Surabaya, Jawa Timur sebagai kantor yang berisikan tim pemasaran Kota Surabaya dan seluruh tim pemasaran Allianz Life Indonesia Regional III. Sementara Kantor Cabang Allianz Life Indonesia terletak di Jalan S. Priyo Sudarmo No. 60, Malang, Jawa Timur. *Organizational structure change*

yang diterapkan tersebut memberikan dampak besar pada penjualan polis yang terus meningkat dan tertinggi jika dibandingkan dengan Regional I dan Regional II, hal tersebut dikarenakan posisi *Business Executive* yang bersentuhan langsung dengan Nasabah bisa berkomunikasi dan mendapatkan masukan langsung dari posisi teratas yaitu *Business Partner*. Dengan demikian, motivasi dan kinerja tenaga pemasar merupakan komponen penting sebagai dampak dari penerapan *organizational structure change*, sehingga penting untuk dilakukan pengkajian lebih lanjut untuk memahami fenomena yang terkait dengan peningkatan hasil penjualan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III. Berdasarkan hal tersebut, maka fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi penerapan *organizational structure change* Pt Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III?
2. Bagaimana fenomena *organizational structure change* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III dapat menjelaskan perubahan pada kinerja tenaga pemasar (*Financial Consultant*)?
3. Bagaimana fenomena *organizational structure change* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III dapat menjelaskan perubahan pada motivasi kerja tenaga pemasar (*Financial Consultant*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini guna menjawab permasalahan yang menjadi fokus penelitian dari penerapan *organizational structure change* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III yang sudah dilakukan serta dampaknya terhadap motivasi kerja dan *Financial Consultant* dari penerapan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Strategi Penerapan *Organizational Structure Change* pada seluruh kantor pemasaran PT Asuransi Allianz Life Indonesia Regional III.

2. Mengungkap dan mengeksplorasi fenomena *organizational structure change* sebagai pendorong perubahan kinerja *Financial Consultant* setelah diberlakukannya struktur organisasi dan sistem baru.
3. Mengungkap dan mengeksplorasi fenomena *organizational structure change* sebagai pendorong perubahan motivasi *Financial Consultant* setelah diberlakukannya struktur organisasi dan sistem baru.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun dua manfaat yang dapat disumbangsikan dari penelitian ini, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan masukan berharga bagi bahan pembelajaran dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai penerapan *organizational structure change* sebagai faktor perubahan motivasi dan kinerja tenaga pemasar perusahaan asuransi jiwa. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan dasar atau pijakan bagi peneliti selanjutnya yang memiliki minat atau ketertarikan yang sama dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Mengingat bahwa sistem divisi pemasaran di perusahaan asuransi jiwa tidak seperti pada perusahaan di berbagai industri pada umumnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan asuransi jiwa untuk lebih mematangkan strategi yang digunakan untuk meningkatkan penjualan. Karena strategi yang tidak matang dapat menimbulkan dampak negatif yang berlebihan pada bidang yang lain. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi *Financial Consultant* agar lebih memahami posisinya sebagai tonggak perkembangan perusahaan asuransi jiwa.

